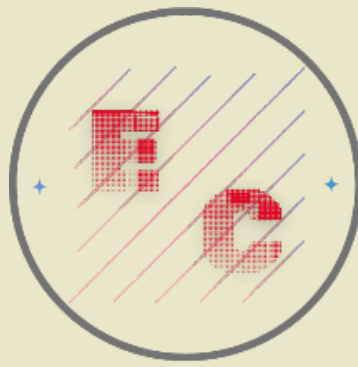




REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



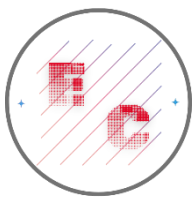
Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 4, Octubre-Diciembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4, 2026, octubre-diciembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/w8k3sr33>

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES PÚBLICAS
DE AMÉRICA LATINA: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA EVIDENCIA CIENTÍFICA,**

2019–2025

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ENTITIES IN LATIN
AMERICA: A SYSTEMATIC REVIEW OF SCIENTIFIC EVIDENCE, 2019–2025**

Roxana Quispe-Puma

Perú

Gestión estratégica de recursos humanos en entidades públicas de América Latina: revisión sistemática de la evidencia científica, 2019–2025

Strategic human resource management in public entities in Latin America: a systematic review of scientific evidence, 2019–2025

Roxana Quispe-Puma^{a,*}

rquispepu@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2175-8008>

*Autor de correspondencia: rquispepu@ucvvirtual.edu.pe, ^aUniversidad César Vallejo, Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística, Maestra En Administración De Negocios – MBA, Perú

RESUMEN

La gestión estratégica de recursos humanos constituye un componente relevante para el fortalecimiento de la capacidad institucional de las entidades públicas latinoamericanas; sin embargo, la evidencia científica disponible presenta diversidad temática y metodológica. La presente revisión sistemática tuvo como objetivo sintetizar la evidencia científica publicada entre 2019 y 2025 sobre la gestión estratégica de recursos humanos en entidades públicas de América Latina, identificando sus principales dimensiones, prácticas, resultados, factores facilitadores y barreras. Se realizó una búsqueda documental en las bases de datos SciELO y Dialnet mediante términos relacionados con gestión de recursos humanos, talento humano, gestión de personas, sector público, administración pública y servicio civil. Se identificaron 85 registros, de los cuales 54 procedieron de SciELO y 31 de Dialnet. Después de eliminar 23 duplicados, se revisaron 62 registros, se excluyeron 7 mediante título y resumen y se evaluaron 55 publicaciones a texto completo. Finalmente, se incluyeron 20 estudios que cumplieron los

criterios de elegibilidad. La síntesis evidenció que la gestión estratégica de recursos humanos se relaciona principalmente con profesionalización, meritocracia, desarrollo de competencias, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo, bienestar laboral, digitalización y capacidad institucional. Se identificaron avances en la incorporación de enfoques estratégicos, aunque persisten limitaciones relacionadas con selección, capacitación, implementación de la meritocracia, bienestar y transformación digital. Se concluye que la gestión estratégica de recursos humanos debe abordarse como un sistema integrado y articulado con los objetivos institucionales, aunque la evidencia regional continúa siendo metodológicamente heterogénea y geográficamente concentrada.

Palabras clave: Administración de Personal; Sector Público; Selección de Personal; América Latina; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Strategic human resource management is a relevant component for strengthening the institutional capacity of public entities in Latin America; however, the available scientific evidence is characterized by considerable thematic and methodological diversity. This systematic review aimed to synthesize scientific evidence published between 2019 and 2025 on strategic human resource management in public entities in Latin America, identifying its main dimensions, practices, outcomes, enabling factors, and barriers. A documentary search was conducted in the SciELO and Dialnet databases using terms related to human resource management, human talent, people management, the public sector, public administration, and civil service. A total of 85 records were identified, including 54 from SciELO and 31 from Dialnet. After removing 23 duplicates, 62 records were screened, 7 were excluded based on title and abstract, and 55 publications were assessed in full text. Finally, 20 studies met the eligibility criteria and were included in the synthesis. The evidence showed that strategic human resource

management is mainly associated with professionalization, merit-based recruitment, competency development, training, performance appraisal, motivation, leadership, employee well-being, digitalization, and institutional capacity. Progress has been identified in the adoption of strategic approaches, although limitations persist in recruitment, training, implementation of merit-based systems, employee well-being, and digital transformation. It is concluded that strategic human resource management should be addressed as an integrated system aligned with institutional objectives, although the regional evidence remains methodologically heterogeneous and geographically concentrated.

Keywords: Personnel Management; Public Sector; Personnel Selection; Latin America; Workforce.

Recibido: 18 septiembre 2026 | Aceptado: 30 septiembre 2026 | Publicado: 1 octubre 2026

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de los recursos humanos se ha consolidado como un componente fundamental de la capacidad institucional de los Estados, debido a que la planificación, profesionalización, desarrollo de competencias, liderazgo y retención del talento condicionan la eficacia con que las entidades públicas responden a las necesidades sociales. En el escenario mundial, los mercados laborales continúan enfrentando transformaciones derivadas de las desigualdades, los cambios tecnológicos, las restricciones económicas y las nuevas demandas de competencias. La Organización Internacional del Trabajo (2024) reportó que la tasa mundial de desempleo se situó en 5,1 % durante 2023 y advirtió que la recuperación laboral continúa siendo desigual entre países, situación que incrementa la necesidad de fortalecer políticas orientadas al desarrollo de capacidades y empleos de calidad. Desde la perspectiva de la administración pública, la transformación institucional requiere

aprovechar las capacidades del personal público, promover la innovación organizacional y adoptar nuevas formas de gobernanza para avanzar hacia instituciones más eficaces y resilientes (Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2023). En esta misma dirección, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2025) evidencia que los gobiernos enfrentan presiones asociadas con la transformación digital, la transición ambiental, el envejecimiento de la fuerza laboral y la productividad, por lo que la gestión estratégica de recursos humanos adquiere una función central para anticipar necesidades de capacidades y orientar el desempeño de los servidores públicos.

La investigación internacional respalda esta transformación de la gestión de personas desde una función administrativa hacia una perspectiva estratégica vinculada con el desempeño organizacional. Chourasia et al. (2023), mediante un estudio realizado en organizaciones públicas del sector energético de India, encontraron que las prácticas estratégicas de recursos humanos relacionadas con las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación contribuyen al desempeño organizacional. De manera complementaria, Kravariti et al. (2023) demostraron en organizaciones públicas que la gestión del talento puede relacionarse con el desempeño individual y que el apoyo organizacional y directivo constituye un mecanismo relevante para que las prácticas de desarrollo produzcan resultados. Estos hallazgos muestran una coincidencia importante respecto del valor estratégico de las personas; sin embargo, también evidencian que los resultados dependen de factores institucionales y del modo en que las prácticas de recursos humanos son implementadas, por lo que no resulta suficiente trasladar modelos de gestión de un contexto a otro sin considerar las características administrativas, culturales y organizacionales de cada Estado.

En América Latina, los desafíos adquieren mayor complejidad debido a la heterogeneidad de los sistemas de servicio civil, las diferencias en profesionalización, las

restricciones fiscales y la desigual incorporación de herramientas digitales. La OECD (2024a) identifica diferencias relevantes entre los países latinoamericanos en materia de empleo público, capacidad institucional, profesionalización y gestión de servidores, evidenciando que la consolidación de sistemas de recursos humanos estratégicos continúa siendo un proceso desigual. En una perspectiva específicamente orientada al servicio civil regional, Naranjo et al. (2025) señalan que América Latina ha registrado avances en profesionalización y utilización de tecnologías, aunque estos progresos han sido lentos y heterogéneos, por lo que la gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del talento humano constituye una condición para fortalecer las capacidades estatales. A ello se suma la perspectiva regional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024), que destaca la necesidad de modernizar las capacidades institucionales y administrativas para responder a transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que demandan Estados con mayor capacidad de planificación y gestión.

La producción científica latinoamericana también revela una evolución desde enfoques tradicionales de administración de personal hacia modelos asociados con profesionalización, meritocracia y desempeño institucional. Pérez y Flores (2022) identificaron, mediante una revisión de estudios sobre América Latina, diferentes posiciones respecto de la gestión de recursos humanos en el sector público, destacando la importancia de los modelos meritocráticos, aunque también las controversias relacionadas con su aplicación y con la incorporación de prácticas provenientes del sector privado. De manera complementaria, la evidencia disponible muestra que la gestión del recurso humano público comprende dimensiones como selección, capacitación, evaluación, motivación y desarrollo profesional, cuya articulación resulta necesaria para alcanzar objetivos institucionales; no obstante, persisten diferencias significativas entre países y una importante concentración de estudios en determinados contextos nacionales. Esta heterogeneidad constituye una limitación para

establecer conclusiones regionales sólidas y demuestra la necesidad de integrar evidencia procedente de diferentes sistemas administrativos latinoamericanos.

En Perú, la gestión estratégica de recursos humanos representa un desafío particularmente relevante debido a la coexistencia de distintos regímenes laborales y a la necesidad de consolidar un servicio civil basado en capacidades, mérito y orientación hacia resultados. La OECD (2024b) señala que el empleo gubernamental peruano representó alrededor del 8 % del empleo total en 2022, porcentaje inferior al promedio latinoamericano y al de los países de la OCDE, al tiempo que identifica la necesidad de fortalecer las capacidades y competencias de los servidores públicos. Desde el ámbito nacional, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2024) establece que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos constituye un mecanismo transversal para ordenar y unificar la gestión de las personas en las entidades públicas, vinculándolo con la generación de valor público y con la transición hacia un servicio civil más eficaz. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024) evidencia la magnitud y heterogeneidad del mercado laboral peruano, contexto en el que la gestión pública debe desarrollar capacidades diferenciadas para responder a las características territoriales y ocupacionales del país.

La evidencia científica peruana confirma que la problemática no se limita a la regulación del empleo público, sino que comprende la relación entre las prácticas de gestión de personas y la modernización institucional. Olivos et al. (2023) identificaron, a partir de una revisión de literatura especializada, que la gestión del talento humano en el sector público peruano comprende diversos enfoques orientados a mejorar la eficiencia de los modelos de gestión y fortalecer las capacidades institucionales. Por su parte, Chancha et al. (2022) encontraron una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano, evidenciando que las prácticas de administración del personal se encuentran vinculadas con procesos más amplios de transformación institucional.

Sin embargo, la evidencia peruana continúa caracterizándose por estudios descriptivos, revisiones bibliográficas y diseños correlacionales concentrados en determinadas entidades, lo que limita la posibilidad de comprender de manera integrada la evolución de la gestión estratégica de recursos humanos en el conjunto del sector público nacional.

En conjunto, la evidencia mundial, latinoamericana y peruana permite reconocer una coincidencia fundamental: la gestión estratégica de recursos humanos constituye un elemento determinante para fortalecer la capacidad institucional, mejorar el desempeño y responder a las transformaciones tecnológicas y sociales. No obstante, persisten diferencias respecto de las dimensiones prioritarias, los mecanismos de implementación y los resultados alcanzados. La literatura se encuentra dispersa entre estudios sobre meritocracia, profesionalización, gestión del talento, liderazgo, capacitación, desempeño, modernización y digitalización, mientras que son menos frecuentes las investigaciones comparativas que integren estos componentes dentro de una perspectiva estratégica. Esta fragmentación, junto con la heterogeneidad metodológica y la desigual representación de los países latinoamericanos, evidencia un vacío de conocimiento que justifica organizar, comparar y sintetizar sistemáticamente la producción científica disponible entre 2019 y 2025. Para estructurar la revisión resulta pertinente emplear la estrategia PICO, debido a que permite delimitar el contexto de las entidades públicas latinoamericanas, el fenómeno de interés —gestión estratégica de recursos humanos— y el ámbito regional en el que se desarrolla la evidencia. En consecuencia, la pregunta de investigación es: ¿Cómo se ha desarrollado la gestión estratégica de recursos humanos en las entidades públicas de América Latina durante el período 2019–2025, ¿cuáles son sus principales dimensiones, prácticas, resultados, factores facilitadores y barreras, y qué vacíos de conocimiento persisten, particularmente en el Perú? En correspondencia con ello, el objetivo general es sintetizar críticamente la evidencia científica publicada entre 2019 y 2025 sobre la gestión estratégica de recursos humanos en entidades públicas de América Latina,

identificando sus principales dimensiones, prácticas, resultados, factores facilitadores y barreras, así como las brechas de investigación existentes, con especial atención a la evidencia disponible sobre el Perú.

METODOLOGÍA

Diseño del estudio

Se desarrolló una revisión sistemática de la literatura con enfoque cualitativo y síntesis narrativa de la evidencia científica sobre la gestión estratégica de los recursos humanos en entidades públicas de América Latina. El diseño fue documental, debido a que la unidad de análisis estuvo constituida por publicaciones científicas previamente disponibles en bases de datos especializadas. La revisión permitió identificar, organizar, comparar y sintetizar investigaciones relacionadas con gestión del talento humano, profesionalización, meritocracia, competencias, desempeño, motivación, bienestar laboral, liderazgo, digitalización y capacidad institucional en organizaciones públicas latinoamericanas.

Protocolo metodológico

El procedimiento se estructuró en fases sucesivas de identificación, depuración, selección, extracción de información, evaluación metodológica y síntesis de resultados. La aplicación secuencial de estas fases permitió mantener la trazabilidad del proceso de selección y garantizar correspondencia entre los registros inicialmente recuperados y los estudios finalmente analizados. En total, se identificaron 85 registros, de los cuales 54 correspondieron a SciELO y 31 a Dialnet. Después de eliminar 23 registros duplicados, se obtuvieron 62 referencias para el proceso de cribado; posteriormente, 55 publicaciones fueron evaluadas a texto completo y, tras aplicar los criterios de elegibilidad, se incluyeron 20 estudios en la síntesis final.

Bases de datos consultadas

La búsqueda documental se realizó exclusivamente en SciELO y Dialnet, debido a su cobertura de publicaciones científicas latinoamericanas e iberoamericanas en áreas relacionadas con ciencias sociales, administración pública, gestión organizacional y recursos humanos. La utilización de ambas bases permitió recuperar estudios desarrollados en diferentes países de América Latina y favorecer la identificación de evidencia pertinente al objeto de estudio.

Estrategia de búsqueda

La estrategia documental se construyó a partir de la combinación de términos relacionados con la gestión estratégica de recursos humanos y el sector público. Se utilizaron palabras clave, sinónimos y términos relacionados como “gestión de recursos humanos”, “gestión estratégica de recursos humanos”, “gestión del talento humano”, “gestión de personas”, “talento humano”, “recursos humanos”, “administración de personal”, “sector público”, “administración pública”, “servicio civil”, “empleo público”, “servidores públicos”, “public sector”, “public administration” y “civil service”.

La ecuación general utilizada fue: ("gestión de recursos humanos" OR "gestión estratégica de recursos humanos" OR "gestión del talento humano" OR "gestión de personas" OR "talento humano" OR "recursos humanos") AND ("sector público" OR "administración pública" OR "servicio civil" OR "empleo público" OR "servidores públicos" OR "entidades públicas").

Para ampliar la recuperación de estudios procedentes de Brasil y de publicaciones en inglés se incorporaron las variantes terminológicas correspondientes:

("gestão de recursos humanos" OR "gestão de pessoas" OR "human resource management") AND ("setor público" OR "administração pública" OR "public sector" OR "civil service")

Criterios de inclusión

Se incluyeron artículos científicos publicados entre 2019 y 2025, relacionados directamente con la gestión estratégica de recursos humanos en entidades públicas de América Latina; estudios realizados en países latinoamericanos o centrados en sus sistemas de servicio civil y empleo público; investigaciones cuantitativas, cualitativas, mixtas, documentales, comparativas y aplicadas; publicaciones con información metodológica y resultados suficientes para su análisis; y estudios que abordaran dimensiones como gestión del talento, competencias, selección, meritocracia, capacitación, desempeño, motivación, liderazgo, bienestar, digitalización, transparencia o capacidad institucional.

Criterios de exclusión

Se excluyeron estudios desarrollados exclusivamente en el sector privado; investigaciones sin relación directa con la gestión de recursos humanos en el ámbito público; documentos sin acceso al contenido necesario para su evaluación; tesis, libros, capítulos de libro, editoriales y documentos no científicos; así como revisiones sistemáticas, metaanálisis y revisiones bibliográficas cuando no aportaban evidencia primaria pertinente al objetivo de la investigación. También se excluyeron publicaciones duplicadas recuperadas en ambas bases de datos.

Selección de los estudios

Los registros recuperados fueron consolidados en una matriz de revisión para facilitar su organización y depuración. En primer lugar, se identificaron y eliminaron los registros duplicados. Posteriormente, se realizó la revisión de títulos y resúmenes para determinar la pertinencia temática. Los estudios potencialmente elegibles fueron evaluados mediante la lectura del texto completo, considerando su correspondencia con el objetivo, contexto institucional, población o unidad de análisis, metodología y resultados. Finalmente, se seleccionaron 20 investigaciones que cumplieron integralmente los criterios establecidos. La

secuencia de identificación, cribado, evaluación y selección fue representada mediante un diagrama de flujo de los estudios incluidos.

Extracción de información

La información se organizó mediante una matriz de extracción elaborada para la revisión. De cada estudio se registraron autoría, año, título, país, metodología, base de datos, objetivo, resultados, conclusiones y aporte. Asimismo, se identificaron las principales categorías temáticas relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos, entre ellas planificación del personal, selección y reclutamiento, meritocracia, desarrollo de competencias, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo, bienestar laboral, retención, digitalización, transparencia y capacidad institucional.

Evaluación de la calidad metodológica

La calidad metodológica de los estudios se valoró de acuerdo con su diseño de investigación, considerando la claridad del objetivo, coherencia metodológica, adecuación de la población o unidad de análisis, pertinencia de los instrumentos o fuentes de información, consistencia del procedimiento analítico, claridad de los resultados y correspondencia entre resultados y conclusiones. Debido a la heterogeneidad de los estudios seleccionados, la evaluación se realizó considerando las características específicas de cada diseño, evitando aplicar un único criterio de valoración a investigaciones con metodologías diferentes.

Síntesis de la evidencia

La síntesis se realizó mediante un procedimiento narrativo y temático. Los estudios fueron agrupados de acuerdo con las dimensiones principales de la gestión estratégica de recursos humanos y posteriormente comparados para identificar coincidencias, diferencias, tendencias, factores facilitadores, barreras y vacíos de investigación. Las categorías de análisis comprendieron profesionalización y meritocracia, gestión del talento y competencias,

desempeño laboral, motivación e incentivos, liderazgo y ética, bienestar laboral, digitalización, transparencia y capacidad institucional.

Debido a la heterogeneidad de metodologías, poblaciones, variables e instrumentos utilizados en las investigaciones incluidas, no se realizó una combinación estadística de los resultados. En consecuencia, la síntesis se centró en la integración cualitativa de los hallazgos y en la comparación de patrones comunes entre los estudios.

Consideraciones éticas

La investigación utilizó exclusivamente información procedente de publicaciones científicas disponibles en bases de datos académicas, por lo que no implicó intervención directa sobre personas ni recopilación de datos primarios. Se mantuvo la integridad de la información obtenida, se respetó la autoría de las investigaciones analizadas y se conservaron las referencias bibliográficas correspondientes. La presentación de los resultados se realizó procurando preservar el sentido original de los hallazgos reportados en los estudios incluidos.

Limitaciones metodológicas

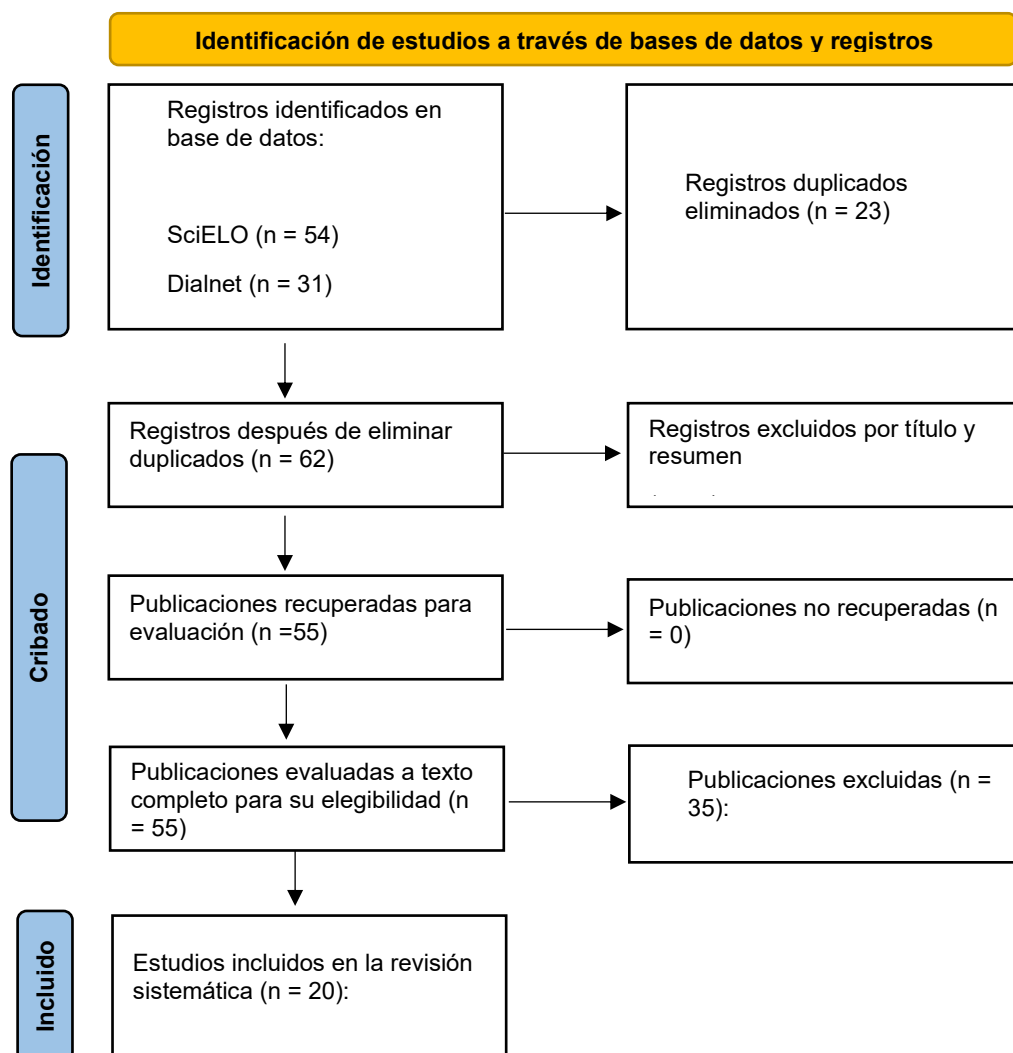
Entre las principales limitaciones se reconoce la utilización exclusiva de SciELO y Dialnet, lo que puede restringir la recuperación de estudios disponibles únicamente en otras bases de datos internacionales. Asimismo, la heterogeneidad metodológica de las investigaciones incluidas dificultó la comparación directa de determinados resultados y limitó la posibilidad de efectuar una síntesis estadística. Finalmente, las diferencias existentes entre los sistemas administrativos, regímenes laborales y niveles de profesionalización de los países latinoamericanos deben considerarse al interpretar y generalizar los hallazgos de la revisión.

La Figura 1 muestra el proceso de identificación y selección de los estudios considerados en la revisión. Inicialmente se recuperaron 85 registros provenientes de las bases de datos SciELO ($n = 54$) y Dialnet ($n = 31$); posteriormente, se eliminaron 23 registros duplicados, quedando 62 publicaciones para el proceso de cribado. De estas, 7 fueron

excluidas mediante la revisión de título y resumen, por lo que 55 publicaciones fueron evaluadas a texto completo. Finalmente, 35 estudios fueron excluidos por no cumplir los criterios de elegibilidad establecidos y se incluyeron 20 investigaciones en la síntesis final, constituyendo el corpus definitivo para el análisis de la gestión estratégica de recursos humanos en entidades públicas de América Latina.

Figura 1

Proceso de selección de los estudios incluidos



RESULTADOS

Tabla 1

Características generales de los estudios incluidos

N.º	Autor(es)	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Bacilio, Cedeño, Solórzano & Vaca	Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador	Cualitativa, documental; etapas exploratoria, descriptiva y expositiva.	Ecuador	2021	Dialnet
2	González-Neira, Vásquez-Erazo & Andrade-Mena	Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Descriptiva; propuesta de modelo de gestión estratégica.	Ecuador	2021	Dialnet
3	Molina, Bermeo & Cisneros	Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Descriptiva, con diseño no experimental.	Ecuador	2021	Dialnet
4	Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar	La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo	Enfoque mixto; revisión teórica, observación y encuesta.	Ecuador	2021	Dialnet
5	Chávarry, Mendiburu & Pérez	Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales	Cuantitativa, básica y descriptiva con propuesta; muestra censal no probabilística de 23 servidores; encuesta.	Perú	2022	Dialnet
6	Zambrano & Esquivel	Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público	Descriptiva y explicativa; métodos inductivo-deductivo y análisis-síntesis.	Ecuador	2022	Dialnet
7	Tituano, Feijó & Feijó	Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador	Cuali-cuantitativa; no experimental; descriptiva; FODA, encuesta y entrevista; muestra aleatoria simple de 226 trabajadores.	Ecuador	2022	Dialnet
8	Guesser, Ensslin & Petri	Construção de um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas em um setor público do judiciário	Estudio aplicado con metodología MCDA-C; fases de estructuración, evaluación y recomendaciones; indicadores construidos con percepción del gestor.	Brasil	2023	Dialnet
9	Mendoza, Plua & Chiquito	Rol del talento humano en las organizaciones públicas	Hipotético-deductiva; diseño no experimental y transversal.	Ecuador	2023	Dialnet
10	Dávila, Flores, Lara & Loor	Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano	Cualitativa; análisis del marco normativo y elaboración de un modelo de evaluación por competencias.	Ecuador	2025	Dialnet

11	Demera & Bravo	Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud, Ecuador	Descriptiva, exploratoria y correlacional; cuantitativa; no experimental y transversal; 42 servidores administrativos; encuesta.	Ecuador	2024	Dialnet
12	Hurtado & González	Desempeño Laboral como Factor Clave para una Gestión Pública Eficiente: Análisis en los GAD de la Provincia Bolívar, Ecuador	Cuantitativa, descriptivo-correlacional; no experimental y transeccional; muestra probabilística estratificada de 334 servidores; cuestionario Likert y entrevistas; análisis con SPSS.	Ecuador	2025	Dialnet
13	Merini, Scherer, Ornelas & Pacheco	Análise da implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) de servidores públicos nos institutos federais brasileiros	Cuantitativa, descriptiva y documental; análisis de datos del Ministerio de Gestión e Innovación sobre 38 Institutos Federales.	Brasil	2025	Dialnet
14	Parra-Villalba & Cardona-Acevedo	Identificación de los factores asociados al síndrome Burnout en personal de carrera administrativa y personal de libre nombramiento y remoción	Descriptiva con enfoque empírico-analítico; diagnóstico mediante Maslach Burnout Inventory (MBI) de 22 ítems.	Colombia	2022	Dialnet
15	Ramos & González	Observaciones y perspectivas en la implementación y ejecución de las normas de ingreso a la carrera administrativa en Colombia (2004-2022)	Análisis jurídico-documental y comparativo de la política pública y de la normativa de ingreso a la carrera administrativa.	Colombia	2022	Dialnet
16	Vera	Evaluación de los sistemas de transparencia en materia de empleo público en América Latina	Estudio comparativo de políticas de transparencia y rendición de cuentas del empleo público en Argentina, Chile y México, con análisis documental.	Argentina, Chile y México	2023	Dialnet
17	Schuster, Fuenzalida, Mikkelsen & Meyer-Sahling	Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants	Experimento de viñetas aleatorizado dentro de encuesta nacional; 19,852 funcionarios públicos chilenos; análisis de efectos del tratamiento.	Chile	2024	SciELO
18	Jiménez-Figueroa, Ríos & Saavedra	Propiedades psicométricas del Cuestionario Interacción Trabajo-Familia (SWING) en funcionarios públicos chilenos	Cuantitativa, no experimental y transversal; 1,135 funcionarios; estadística descriptiva, Spearman y análisis factorial confirmatorio.	Chile	2024	SciELO
19	Ríos-Figueroa & Soto-Tamayo	Nepotism: One Concept, Three Measurement Strategies. A Comparative Analysis in the Mexican Judiciary	Estudio comparativo cuantitativo; datos originales del Poder Judicial Federal de México; comparación de apellidos, vínculos familiares y encuesta de percepciones.	México	2024	SciELO
20	Cavalcante & Pereira	Do State capacity dimensions differently affect policy areas performance? An analysis of bureaucrats' perspective	Cuantitativa; encuesta a más de 3,000 servidores federales brasileños; análisis de componentes principales, estadística descriptiva y regresión multivariada.	Brasil	2022	SciELO

La Tabla 1 presenta las características generales de los 20 estudios seleccionados, considerando autoría, metodología, país, año de publicación y base de datos, lo que permite identificar la distribución y diversidad metodológica de la evidencia analizada.

Tabla 2.

Síntesis analítica de la evidencia científica

N.º	Autor(es)	Objetivo	Resultados	Conclusiones	Aporte
1	Bacilio et al.	Describir el vínculo entre la gestión estratégica del talento humano y la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador.	El estudio identifica una relación entre la gestión estratégica del talento humano y la responsabilidad social y ética; destaca la necesidad de estrategias que integren al personal en una cultura de responsabilidad y ética.	Una gestión estratégica del talento humano favorece el empoderamiento del trabajador respecto de la responsabilidad social y la ética, especialmente en organizaciones públicas.	Aporta evidencia conceptual y aplicada sobre la dimensión ética y social de la gestión estratégica de personas en empresas públicas ecuatorianas.
2	González-Neira et al.	Proponer un modelo de gestión estratégica del talento humano mediante una plantilla óptima para el desarrollo integral del potencial individual y organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Se evidenció selección inadecuada de personal, ausencia de un modelo de capacitación aplicado y deficiencias en procesos de gestión del talento.	El modelo propuesto puede mejorar contratación, selección, incentivos y evaluación y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Aporta un modelo orientado a ordenar los principales procesos estratégicos de gestión de personas en una entidad pública ecuatoriana.
3	Molina et al.	Diseñar un modelo de gestión estratégica del talento humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Azogues.	Se encontró ausencia de compensación adecuada y capacitación no alineada con las estrategias y necesidades institucionales, lo que repercute en las competencias y procesos organizacionales.	El modelo planteado puede mejorar la productividad al corregir fallas de los procesos y optimizar recursos.	Aporta evidencia sobre la necesidad de alinear capacitación, compensación y desarrollo de competencias con la estrategia institucional.
4	Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar	Identificar el efecto de la gestión del talento humano sobre el rendimiento	Se observó un impacto significativo y positivo de la gestión del talento humano sobre el rendimiento laboral;	Una administración coherente del personal contribuye al compromiso, las habilidades, la	Aporta evidencia empírica sobre la relación entre gestión de personas y rendimiento laboral,

		laboral de los colaboradores.	también se detectaron incumplimientos en procesos de atención, mantenimiento y selección/reclutamiento.	productividad y la sostenibilidad organizacional.	aunque el estudio se desarrolló en una organización no pública.
5	Chávarry et al.	Analizar las competencias laborales y proponer un plan de motivación extrínseca para trabajadores municipales.	Las competencias laborales se ubicaron predominantemente en un nivel medio (43,5 %), evidenciando limitaciones en las políticas de gestión del talento para su fortalecimiento.	Se requiere implementar estrategias de motivación extrínseca que contribuyan al desarrollo de competencias laborales en los servidores municipales.	Aporta evidencia peruana sobre motivación y competencias como componentes de la gestión estratégica del talento en gobiernos locales.
6	Zambrano & Esquivel	Establecer una metodología para aplicar un modelo integral de gestión del talento humano orientado al fortalecimiento del desempeño de funcionarios públicos.	El diagnóstico obtuvo una evaluación media (3,94); las principales áreas por fortalecer fueron seguridad y salud, organización del trabajo, competencias y estimulación laboral y moral.	Se elaboró un modelo integral compuesto por reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación del desempeño, seguridad y salud, competencias, motivación, formación, clima y planificación estratégica.	Aporta una arquitectura integral de procesos de recursos humanos vinculada directamente con el desempeño del sector público.
7	Tituano et al.	Diseñar un cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí.	El diagnóstico permitió identificar debilidades y definir el rumbo estratégico del área; se establecieron perspectivas, mapa estratégico, indicadores y un cuadro de mando integral.	El cuadro de mando integral puede contribuir a disminuir las debilidades detectadas y alinear los indicadores de gestión del talento con la estrategia institucional.	Aporta una herramienta de dirección y seguimiento estratégico para la gestión de personas en una institución pública universitaria.
8	Guesser et al.	Construir un modelo de evaluación del desempeño de la gestión de personas para un sector de una organización pública federal del Poder Judicial.	Se identificaron cinco áreas de preocupación: seguridad, eficiencia, motivación, retención y capacitación. El nivel de desempeño del sector fue de 41 puntos; se detectaron sobrecarga, retrabajo y necesidad de reconocimiento.	El modelo permite apoyar la toma de decisiones y orientar acciones de mejora; además, incorpora indicadores nuevos como retrabajo, revisión y sobrecarga.	Aporta un modelo multicriterio para evaluar la gestión de personas con indicadores vinculados a la toma de decisiones en el sector público judicial.
9	Mendoza et al.	Analizar el rol del talento humano en las organizaciones públicas y su	El estudio destaca que la gestión del talento humano influye en el funcionamiento	La gestión adecuada del talento humano debe orientarse a fortalecer capacidades,	Aporta una aproximación aplicada al papel estratégico del talento humano

		contribución al funcionamiento institucional.	organizacional y que las personas constituyen un elemento central para alcanzar los objetivos de las entidades públicas.	desempeño y eficiencia institucional.	dentro de organizaciones públicas ecuatorianas.
10	Dávila et al.	Proponer un modelo de evaluación por competencias laborales para la gestión de servidores públicos del Ecuador.	El análisis del marco jurídico y conceptual permitió definir competencias básicas y criterios de evaluación orientados a calidad del servicio, excelencia y confianza ciudadana.	La gestión por competencias puede orientar a los servidores hacia planes de acción asociados con sus responsabilidades, fortaleciendo una burocracia comprometida y autónoma.	Aporta un modelo de competencias laborales aplicable a la profesionalización y evaluación del servicio público ecuatoriano.
11	Demera & Bravo	Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud de Ecuador.	El 64,29 % del personal presentó desempeño bueno y el 35,71 % desempeño excelente. Reclutamiento, selección y evaluación mostraron compromiso alto; capacitación y recompensas mostraron compromiso medio.	La gestión adecuada del talento humano influye directamente en el desempeño, pero se requiere equilibrar capacitación y recompensas con los demás procesos.	Aporta evidencia empírica cuantitativa sobre la relación entre gestión del talento y desempeño en una entidad pública de salud.
12	Hurtado & González	Analizar la relación entre el desempeño laboral de los servidores y la eficiencia de la gestión pública en los GAD de la provincia Bolívar.	El estudio muestra que el desempeño laboral constituye un elemento relevante para la eficiencia de la gestión pública en los gobiernos autónomos descentralizados analizados.	Fortalecer el desempeño de los servidores es necesario para mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.	Aporta evidencia reciente sobre la conexión entre desempeño individual y eficiencia institucional en gobiernos subnacionales ecuatorianos.
13	Merini et al.	Analizar la implementación del Asentamiento Funcional Digital en los 38 Institutos Federales brasileños dentro del proceso de transformación digital del servicio público.	Se observó un avance significativo en la digitalización de documentos funcionales, pero ningún Instituto Federal había alcanzado la digitalización completa; persistían retos técnicos, financieros y de capacidad organizacional.	La transformación digital de la gestión de personal exige preparación técnica, recursos financieros y capacidad organizacional para sostener los cambios.	Aporta evidencia sobre digitalización de procesos de recursos humanos y su vínculo con la capacidad institucional del sector público.
14	Parra-Villalba &	Identificar factores asociados con el	El diagnóstico mediante MBI permitió identificar	Es necesario implementar estrategias	Aporta la dimensión de bienestar y salud

	Cardona-Acevedo	síndrome de Burnout en personal administrativo de carrera y de libre nombramiento de una universidad pública colombiana.	factores asociados al desgaste profesional en personal administrativo y evidenciar diferencias vinculadas con las condiciones de trabajo y la valoración del capital humano.	preventivas para gestionar los factores laborales asociados al Burnout y proteger el bienestar del personal administrativo.	ocupacional como componente de una gestión estratégica de recursos humanos públicos.
15	Ramos & González	Analizar la evolución y los obstáculos de la implementación de las normas de ingreso a la carrera administrativa en Colombia entre 2004 y 2022.	Se encontró un marco normativo robusto para el ingreso por mérito, pero dificultades de ejecución relacionadas con voluntad política, presupuesto y disponibilidad de personal para implementarlo.	Colombia ha avanzado normativamente hacia la meritocracia, aunque persisten limitaciones institucionales y presupuestarias que dificultan su aplicación efectiva.	Aporta evidencia sobre meritocracia, carrera administrativa y profesionalización como componentes estructurales de la gestión estratégica de personas.
16	Vera	Comparar las políticas de transparencia y rendición de cuentas aplicadas al empleo público y al servicio civil en Argentina, Chile y México.	El análisis comparativo evidenció diferencias entre países en los mecanismos de transparencia y control asociados a la gestión del empleo público y del servicio civil.	La transparencia y la rendición de cuentas son elementos relevantes para fortalecer la gobernanza de los sistemas de empleo público.	Aporta una dimensión institucional y de gobernanza para analizar la gestión estratégica del empleo público en América Latina.
17	Schuster et al.	Examinar cómo el liderazgo no ético y las prácticas de compensación moral influyen en el seguimiento ético de funcionarios públicos chilenos.	El experimento con 19 852 funcionarios permitió evidenciar efectos del liderazgo y de los incentivos sobre las respuestas éticas de los servidores públicos.	El liderazgo y las prácticas de gestión de personas pueden incidir en las conductas éticas de los funcionarios, por lo que deben integrarse en la gestión estratégica.	Aporta evidencia experimental y de gran escala sobre liderazgo, ética e incentivos dentro de la gestión pública.
18	Jiménez-Figueroa et al.	Examinar las propiedades psicométricas de la versión española del cuestionario SWING en funcionarios públicos chilenos.	El análisis factorial confirmatorio confirmó una estructura de cuatro factores; la escala mostró buena consistencia interna y correlaciones significativas entre dimensiones.	La versión española del SWING presenta propiedades psicométricas adecuadas para evaluar interacción trabajo-familia en funcionarios públicos chilenos.	Aporta un instrumento validado para medir bienestar y conciliación trabajo-familia, dimensiones relevantes para la gestión estratégica de personas.
19	Ríos-Figueroa & Soto-Tamayo	Evaluar y comparar tres estrategias de medición del nepotismo en el Poder Judicial Federal de México.	Se compararon emparejamiento de apellidos, identificación de vínculos familiares y encuestas de percepción, mostrando diferencias en	La medición del nepotismo requiere considerar simultáneamente distintos indicadores para obtener	Aporta evidencia metodológica para estudiar mérito, selección y riesgos de prácticas no

			validez, confiabilidad y replicabilidad.	diagnósticos más precisos sobre vínculos familiares y su uso indebido.	meritocráticas en instituciones públicas.
20	Cavalcante & Pereira	Analizar los efectos de dimensiones de capacidad estatal sobre el desempeño gubernamental y determinar si varían entre sectores de política pública en Brasil.	Con más de 3 000 servidores federales, se encontró que el desarrollo de capacidades estatales afecta la percepción del desempeño y que sus efectos varían entre áreas, aunque menos de lo esperado.	Las capacidades estatales —incluidas meritocracia, autonomía, competencias, recursos y rendición de cuentas— son relevantes para el desempeño gubernamental.	Aporta evidencia comparativa sobre cómo las capacidades vinculadas con las personas y la organización condicionan los resultados del sector público.

La Tabla 2 presenta la síntesis de los 20 estudios incluidos, integrando sus objetivos, principales resultados, conclusiones y aportes, lo que permite reconocer las principales tendencias y dimensiones de la gestión estratégica de recursos humanos en las entidades públicas latinoamericanas.

DISCUSIÓN

La evidencia sintetizada permite responder que la gestión estratégica de recursos humanos en las entidades públicas de América Latina se configura como un proceso multidimensional que trasciende la administración tradicional del personal y se articula con la profesionalización, el desarrollo de competencias, el desempeño, la motivación, el liderazgo, el bienestar, la digitalización y la capacidad institucional. En este sentido, el objetivo de la revisión se alcanza al evidenciar que las investigaciones incluidas convergen en considerar a las personas como un componente estratégico para el cumplimiento de los objetivos públicos, aunque con diferencias importantes en la forma en que cada sistema administrativo traduce dicha orientación en prácticas concretas. La predominancia de estudios desarrollados en Ecuador, Colombia, Brasil, Chile, México y Perú muestra que la región ha avanzado hacia

modelos de gestión más integrales, pero también revela una producción científica geográficamente concentrada y metodológicamente heterogénea.

El primer eje corresponde a la relación entre la gestión estratégica del talento y el desempeño organizacional. Los estudios analizados muestran que procesos como selección, capacitación, evaluación, motivación y desarrollo de competencias adquieren mayor efecto cuando se articulan con la estrategia institucional, en lugar de funcionar como procedimientos independientes. En Ecuador, por ejemplo, la evidencia identifica deficiencias en selección, capacitación, compensación y desarrollo de competencias, mientras que otras investigaciones muestran que el fortalecimiento integral de estas dimensiones se relaciona con mejores condiciones para el desempeño laboral y la eficiencia institucional (González-Neira et al., 2021; Molina et al., 2021; Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar, 2021; Zambrano & Esquivel, 2022; Demera & Bravo, 2024; Mendoza et al., 2023; Hurtado & González, 2025). Asimismo, la gestión de competencias laborales constituye un componente relevante para fortalecer la gestión de los servidores públicos (Dávila et al., 2025). Esta convergencia sugiere que las debilidades de la gestión pública no provienen necesariamente de la ausencia de instrumentos de recursos humanos, sino de su escasa articulación estratégica. A ello se suma la evidencia peruana, donde la motivación y las competencias laborales también aparecen como factores susceptibles de fortalecimiento mediante políticas específicas de gestión de personas (Chávarry et al., 2022). En consecuencia, la principal tendencia identificada es el desplazamiento desde una lógica administrativa centrada en el cumplimiento de procedimientos hacia una lógica orientada al desarrollo del capital humano y a los resultados institucionales. Un segundo eje corresponde a la profesionalización y meritocracia del servicio público. La evidencia muestra que la gestión estratégica no puede consolidarse cuando los procesos de ingreso, carrera y desarrollo profesional están condicionados por prácticas discrecionales o por limitaciones institucionales. El estudio colombiano de Ramos y González (2022) evidencia que,

pese a la existencia de un marco normativo orientado al mérito, persisten dificultades vinculadas con voluntad política, disponibilidad presupuestaria y capacidades de implementación. Complementariamente, el análisis del nepotismo en el Poder Judicial mexicano demuestra que los mecanismos de selección y los vínculos familiares constituyen un desafío para garantizar criterios meritocráticos transparentes (Ríos-Figueroa & Soto-Tamayo, 2024). Asimismo, la evaluación comparativa de los sistemas de transparencia en materia de empleo público en América Latina evidencia la relevancia de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para fortalecer la gestión del empleo público (Vera, 2023). En esta misma línea, la evidencia brasileña muestra que las capacidades estatales, entre ellas la meritocracia, la autonomía, las competencias, los recursos y la rendición de cuentas, se relacionan con el desempeño gubernamental (Cavalcante & Pereira, 2022). Estos resultados permiten interpretar que la profesionalización no depende exclusivamente de la existencia de normas, sino de la capacidad institucional para hacerlas cumplir y generar mecanismos efectivos de control y transparencia. Por ello, la gestión estratégica de recursos humanos requiere una arquitectura institucional que proteja la selección por mérito, reduzca la discrecionalidad y asegure continuidad en las trayectorias profesionales del servicio civil.

Otro hallazgo relevante se relaciona con el liderazgo y la dimensión ética de la gestión de personas. La evidencia chilena muestra que las características del liderazgo y los incentivos pueden modificar las respuestas éticas de los funcionarios públicos, lo que demuestra que la gestión estratégica no puede limitarse a variables técnicas como capacitación o evaluación del desempeño (Schuster et al., 2024). Esta evidencia es consistente con los estudios que vinculan la gestión del talento con responsabilidad social y ética organizacional, particularmente en instituciones públicas ecuatorianas (Bacilio et al., 2021). La coincidencia entre ambos contextos sugiere que el liderazgo opera como un mecanismo de transmisión de valores organizacionales: cuando las prácticas directivas son coherentes con los principios

institucionales, los sistemas de recursos humanos pueden fortalecer comportamientos éticos; por el contrario, cuando existe inconsistencia entre las normas formales y las prácticas de dirección, pueden generarse incentivos para conductas contrarias a la integridad pública. Por tanto, el liderazgo debe comprenderse como una dimensión estratégica de la gestión de personas y no únicamente como una competencia individual de los directivos.

La revisión también evidencia que la gestión estratégica de recursos humanos incluye dimensiones asociadas con el bienestar y la sostenibilidad laboral. El estudio desarrollado con funcionarios públicos chilenos demuestra la utilidad de medir la interacción entre trabajo y familia (Jiménez-Figueroa et al., 2024), mientras que la evidencia colombiana identifica factores asociados al agotamiento profesional en personal administrativo del sector público (Parra-Villalba & Cardona-Acevedo, 2022). Ambos resultados sugieren que el desempeño institucional no puede sostenerse únicamente a través de mecanismos de productividad y control, sino que requiere condiciones organizacionales que favorezcan el bienestar, la conciliación y la permanencia del personal. La diferencia entre estos enfoques es metodológicamente importante: mientras la investigación chilena se concentra en la validación de un instrumento y en la medición de una dimensión específica, el estudio colombiano se orienta a la identificación de factores asociados al desgaste laboral. Esta divergencia evidencia que el bienestar continúa siendo tratado de forma fragmentada y que existe una necesidad de integrar indicadores de salud ocupacional, satisfacción, conciliación y compromiso dentro de modelos estratégicos de recursos humanos públicos.

La transformación digital constituye otra tendencia emergente. La investigación realizada en los institutos federales brasileños demuestra avances en la digitalización de expedientes funcionales, pero también evidencia que la incorporación tecnológica no garantiza por sí misma una transformación completa de la gestión de personas, debido a la persistencia de limitaciones técnicas, financieras y organizacionales (Merini et al., 2025). Esta conclusión

resulta particularmente relevante porque desplaza la discusión desde la simple disponibilidad de tecnología hacia la capacidad institucional para utilizarla estratégicamente. De manera semejante, los estudios que emplean herramientas de planificación y evaluación, como el cuadro de mando integral y los modelos multicriterio de evaluación del desempeño, muestran que la innovación organizacional requiere sistemas de información e indicadores que permitan transformar datos sobre las personas en decisiones de gestión (Tituano et al., 2022; Guessser et al., 2023). Así, la digitalización puede interpretarse como un facilitador de la gestión estratégica, pero únicamente cuando está acompañada de capacidades organizacionales, liderazgo y sistemas de evaluación coherentes.

Las discrepancias entre estudios se explican, en parte, por la elevada heterogeneidad metodológica del corpus. La revisión integra investigaciones cuantitativas correlacionales, estudios cualitativos y documentales, metodologías mixtas, análisis comparativos, modelos aplicados y diseños experimentales. Esta diversidad constituye una fortaleza porque permite observar el fenómeno desde diferentes perspectivas, pero también reduce la comparabilidad directa de los resultados. Por ejemplo, algunos estudios evalúan relaciones estadísticas entre gestión del talento y desempeño, mientras que otros proponen modelos de gestión o analizan normativamente la carrera administrativa. En consecuencia, la evidencia disponible permite afirmar con relativa consistencia que existe una asociación entre la gestión estratégica de personas y el desempeño institucional, pero no permite establecer una magnitud causal común para todos los contextos latinoamericanos. Esta consideración es fundamental para interpretar los hallazgos, ya que la diferencia entre diseños, muestras, instrumentos y unidades de análisis puede producir variaciones en los resultados. El corpus analizado confirma esta heterogeneidad al incorporar metodologías descriptivas, correlacionales, documentales, experimentales y de evaluación multicriterio.

Desde una perspectiva crítica, la calidad global de la evidencia puede considerarse moderada en términos de consistencia temática, pero limitada para establecer relaciones causales generales. Una fortaleza importante es la convergencia de resultados procedentes de distintos países y enfoques metodológicos: selección, capacitación, competencias, meritocracia, desempeño, liderazgo y bienestar aparecen reiteradamente como componentes relevantes. Sin embargo, predominan investigaciones de alcance local, diseños transversales, estudios descriptivos y análisis concentrados en una sola institución, lo que restringe la generalización regional. Además, varios trabajos están orientados al diagnóstico o a la propuesta de modelos y no a la evaluación longitudinal de sus efectos. Por ello, las conclusiones de la revisión deben interpretarse como evidencia de patrones consistentes y asociaciones relevantes, pero no como demostración definitiva de causalidad. El aporte científico de la revisión reside precisamente en integrar estas evidencias dispersas y demostrar que la gestión estratégica de recursos humanos constituye un fenómeno sistémico, cuyo resultado depende de la articulación entre prácticas de personal y condiciones institucionales.

Las implicancias prácticas son relevantes para la administración pública latinoamericana. La evidencia sugiere que las entidades deberían superar modelos fragmentados de administración de personal y avanzar hacia sistemas integrados que articulen planificación del talento, selección meritocrática, formación, evaluación, liderazgo, bienestar, digitalización y gestión del desempeño. Asimismo, los resultados respaldan la necesidad de fortalecer las oficinas responsables de recursos humanos para que participen en la planificación institucional y no se limiten a funciones administrativas. Desde la perspectiva de política pública, la profesionalización debe acompañarse de mecanismos de transparencia, evaluación y continuidad institucional, mientras que la transformación digital debe incorporar inversión en capacidades técnicas y organizacionales. En este marco, los resultados obtenidos para América Latina son particularmente pertinentes para contextos como el peruano, donde la

coexistencia de diferentes regímenes laborales y niveles de desarrollo institucional hace necesario fortalecer la coherencia estratégica de las políticas de gestión de personas.

Finalmente, la principal brecha identificada corresponde a la insuficiencia de estudios comparativos y longitudinales que permitan determinar cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos producen resultados sostenibles a lo largo del tiempo y bajo diferentes estructuras administrativas. También existe una representación desigual de los países latinoamericanos, con una marcada concentración de evidencia en Ecuador y otros países específicos, mientras que algunos sistemas nacionales permanecen escasamente estudiados. Se requieren investigaciones futuras que comparen países, incorporen muestras institucionales amplias y utilicen diseños longitudinales o cuasiexperimentales para evaluar los efectos de reformas de servicio civil, digitalización, capacitación y gestión por competencias. Del mismo modo, resulta prioritario desarrollar modelos integrales que relacionen bienestar laboral, liderazgo ético, meritocracia, capacidades digitales y desempeño institucional. De esta manera, la agenda futura debería orientarse no solo a identificar qué prácticas de recursos humanos son relevantes, sino a determinar en qué condiciones institucionales funcionan, para quiénes y con qué efectos sostenibles, superando la fragmentación actual de la evidencia latinoamericana.

CONCLUSIONES

La revisión permite concluir que la gestión estratégica de recursos humanos en las entidades públicas de América Latina se desarrolla como un proceso integral asociado con la capacidad institucional y el desempeño organizacional. La evidencia analizada muestra una convergencia en torno a la importancia de articular la selección, capacitación, desarrollo de competencias, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo, bienestar, meritocracia y transformación digital dentro de una orientación estratégica de la gestión de personas. En consecuencia, el fenómeno no puede reducirse a funciones administrativas aisladas, debido a

que sus diferentes dimensiones se relacionan con la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar sus objetivos institucionales.

Asimismo, se concluye que persisten limitaciones estructurales en la implementación de sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos. Entre las principales dificultades identificadas se encuentran procesos de selección insuficientemente articulados, debilidades en capacitación y compensación, obstáculos para consolidar la meritocracia, problemas de bienestar laboral, limitaciones para incorporar tecnologías y dificultades institucionales para transformar las normas en prácticas efectivas. Estas condiciones muestran que la existencia de instrumentos o marcos normativos no garantiza por sí misma una gestión estratégica, pues los resultados dependen de las capacidades institucionales y de la coherencia entre las políticas de personal y los objetivos de las entidades.

La evidencia también permite establecer que existen avances importantes en la profesionalización y modernización de la gestión pública, particularmente mediante modelos de competencias, herramientas de evaluación, sistemas de información, estrategias de capacitación y mecanismos orientados a fortalecer el desempeño. Sin embargo, estos avances son heterogéneos entre países y entidades, por lo que no resulta pertinente asumir que una determinada práctica produce resultados equivalentes en todos los contextos latinoamericanos. La principal contribución de esta revisión consiste en integrar evidencia dispersa y demostrar que la gestión estratégica de recursos humanos debe comprenderse desde una perspectiva sistémica, articulando las dimensiones individuales, organizacionales e institucionales.

Desde el punto de vista científico, la revisión identifica una producción regional creciente, pero metodológicamente heterogénea y concentrada en determinados países. Predominan estudios de alcance local y diseños que permiten describir relaciones, percepciones o condiciones institucionales, mientras que son menos frecuentes las investigaciones longitudinales, comparativas y evaluativas capaces de determinar efectos

sostenibles de las políticas de recursos humanos. Por ello, el conocimiento disponible permite identificar patrones y asociaciones consistentes, pero presenta restricciones para establecer relaciones causales generalizables a todo el sector público latinoamericano.

En términos prácticos, la evidencia respalda la necesidad de fortalecer sistemas integrados de gestión de personas que vinculen planificación estratégica, meritocracia, desarrollo de competencias, evaluación, bienestar, liderazgo y transformación digital. Para futuras investigaciones se recomienda ampliar la cobertura hacia países con menor representación científica, desarrollar estudios comparativos entre sistemas de servicio civil y emplear diseños longitudinales o cuasiexperimentales que permitan evaluar los efectos de reformas y prácticas concretas de gestión de recursos humanos. Estas líneas permitirían superar la fragmentación identificada y avanzar hacia evidencia más sólida para la formulación de políticas públicas.

Limitaciones

La revisión presenta como primera condición metodológica la utilización exclusiva de las bases de datos SciELO y Dialnet. Esta delimitación permitió concentrar la búsqueda en producción científica latinoamericana e iberoamericana pertinente al objeto de estudio, pero pudo restringir la recuperación de investigaciones disponibles únicamente en otras bases internacionales. En consecuencia, determinados estudios relevantes para la gestión estratégica de recursos humanos pudieron no formar parte del corpus final debido a las características de cobertura de las fuentes consultadas.

Otra limitación corresponde a la heterogeneidad metodológica de los 20 estudios incluidos. El corpus reúne investigaciones cuantitativas, cualitativas, mixtas, documentales, comparativas, experimentales y estudios aplicados, con diferencias en poblaciones, unidades de análisis, instrumentos y procedimientos de evaluación. Esta diversidad favoreció una

comprensión amplia del fenómeno, pero dificultó la comparación directa de algunos resultados y limitó la posibilidad de establecer estimaciones estadísticas integradas.

La composición geográfica del corpus también constituye una condición que debe considerarse al interpretar los hallazgos. La evidencia se encuentra concentrada en determinados países latinoamericanos, especialmente Ecuador, Brasil, Colombia y Chile, mientras que otros países presentan una representación menor. Esta distribución puede influir en la interpretación regional debido a las diferencias existentes entre sistemas de servicio civil, estructuras institucionales, regímenes laborales y niveles de profesionalización administrativa.

Asimismo, la disponibilidad y características de los estudios primarios condicionaron el nivel de profundidad de algunas conclusiones. Una parte de las investigaciones presenta diseños transversales, muestras circunscritas a una institución o análisis de situaciones organizacionales específicas, lo que restringe la posibilidad de extrapolar directamente sus resultados al conjunto de las administraciones públicas latinoamericanas. Del mismo modo, la heterogeneidad de los instrumentos utilizados genera diferencias en la forma de operacionalizar conceptos como desempeño, competencias, motivación, bienestar o gestión del talento.

Finalmente, estas condiciones metodológicas pudieron influir en la interpretación y generalización de los resultados, por lo que las conclusiones deben entenderse como una síntesis de tendencias y patrones identificados en el corpus seleccionado y no como estimaciones universales para todos los países de América Latina. Para reducir este impacto, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, se efectuó una depuración de registros duplicados, se revisaron los estudios mediante título, resumen y texto completo y se organizó la información mediante matrices homogéneas de extracción y comparación. El flujo de selección pasó de 85 registros iniciales a 20 estudios incluidos, garantizando correspondencia entre las distintas etapas de depuración y selección.

Declaración de conflicto de interés

La autora declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Roxana Quispe-Puma: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, curación de datos, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción, así como en la aprobación de la versión final del manuscrito.

Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara haber utilizado la inteligencia artificial como herramienta de apoyo durante la elaboración de este artículo, sin sustituir su proceso intelectual. Asimismo, declara que el contenido final es producto de su propio trabajo intelectual y que fue sometido a rigurosas revisiones para verificar la ausencia de plagio.

REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024). Gestión de los recursos humanos para la generación de valor público. Escuela Nacional de Administración Pública.
<https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/5440883-gestion-de-los-recursos-humanos-para-la-generacion-de-valor-publico>
- Bacilio, J. del R., Cedeño, J. M., Solórzano, S. P., & Vaca, S. S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91–98.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9453688>
- Cabezas-Ramos, C. B., & Brito-Aguilar, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742–761.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>

- Cavalcante, P., & Pereira, A. K. (2022). ¿Do state capacity dimensions differently affect policy areas performance? An analysis of bureaucrats' perspective. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(2). <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i2.12439>
- Chancha, T., Zurita, N. N., Quispe, R. M., & Solórzano, J. R. (2022). Gestión de recursos humanos y modernización de la gestión pública en un gobierno regional peruano, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1879–1907. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3646
- Chávarry, P. del R., Mendiburu, A. F., & Pérez, J. W. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 7(1), 30–52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6505485>
- Chourasia, A., Bahuguna, P. C., & Raju, T. B. (2023). Strategic human resource management, a road to organizational performance: Evidence from public sector organizations in the oil and gas sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(First Special Issue), 66–90. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60365>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2023: Un Estado preparado para la acción climática. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/69075-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-2023-un-estado-preparado-la>
- Dávila, L. A., Flores, E. A., Lara, T. de L., & Loor, J. A. (2025). Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1840–1856. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733>
- Demera, E. L., & Bravo, M. A. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud, Ecuador. *REINCISOL: Revista de*

- Investigación Científica y Social, 3(6), 6211–6233.
[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6211-6233](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6211-6233)
- González-Neira, M. A., Vásquez-Erazo, E. J., & Andrade-Mena, G. I. (2021). Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. CIENCIAMATRIA, 7(12), 462–486. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.437>
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2023). Construção de um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas em um setor público do judiciário. Revista de Administração de Roraima, 13(1).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9084475.pdf>
- Hurtado, R. A., & González, E. K. (2025). Desempeño laboral como factor clave para una gestión pública eficiente: Análisis en los GAD de la provincia Bolívar, Ecuador. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(5), 64–89.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19595
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). Informe de empleo N.º 12: Trimestre setiembre-octubre-noviembre 2024. INEI. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6288689-informe-de-empleo-n-12-trimestre-set-oct-nov-2024>
- Jiménez-Figueroa, A., Ríos, S., & Saavedra, C. (2024). Propiedades psicométricas del Cuestionario Interacción Trabajo-Familia (SWING) en funcionarios públicos chilenos. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 17(50), 20.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9735771>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. The International Journal of Human Resource Management, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

- Mendoza, A., Plua, N. V., & Chiquito, G. P. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Avances*, 25(1), 20–34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953049>
- Merini, F. C. N., Scherer, I., Ornelas, J. E., & Pacheco, A. S. V. (2025). Análise da implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) de servidores públicos nos institutos federais brasileiros. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 33(37).
<https://doi.org/10.14507/epaa.33.8484>
- Molina, J. G., Bermeo, K. V., & Cisneros, D. (2021). Modelo de gestión estratégica de talento humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 178–203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915357>
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2023). Informe sobre el sector público mundial 2023: Transformar las instituciones para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible después de la pandemia. Naciones Unidas.
<https://desapublications.un.org/publications/world-public-sector-report-2023>
- Naranjo, S., Mosqueira, E., Lafuente, M., De Michele, R., Fuenzalida, J., Keefer, P., Nunberg, B., Roseth, B., Schuster, C., & Strazza, L. (2025). Mejores gobiernos para mejores vidas: Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013424>
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., & Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277–288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2024. Oficina Internacional del Trabajo.
<https://doi.org/10.54394/HQAE1085>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2024a). Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2024b). Panorama de las administraciones públicas de América Latina 2024: Nota de país—Perú. OECD

Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-latin-america-2024-country-notes_6ece9d93-en/peru_0aa3ac28-en.html

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2025). Panorama de las administraciones públicas 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>

Parra-Villalba, J. J., & Cardona-Acevedo, M. (2022). Identificación de los factores asociados al síndrome Burnout en personal de carrera administrativa y personal de libre

nombramiento y remoción. *Mundo FESC*, 12(Extra 2), 8–23.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10245068>

Pérez, S., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017–2021: Revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 6(2), 3965–4000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141

Ramos, A. del C., & González, J. C. (2022). Observaciones y perspectivas en la implementación y ejecución de las normas de ingreso a la carrera administrativa en

Colombia (2004–2022). *Diálogos de Saberes*, (57), 35–50.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/10257>

Ríos-Figueroa, J., & Soto-Tamayo, L. (2024). Nepotism: One concept, three measurement strategies. A comparative analysis in the Mexican judiciary. *Revista de Ciencia Política*,

44(1), 61–86. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2024005000102>

- Schuster, C., Fuenzalida, J., Mikkelsen, K. S., & Meyer-Sahling, J.-H. (2024). Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants. *Public Administration Review*, 84(5), 848–869. <https://doi.org/10.1111/puar.13815>
- Tituano, M. del J., Feijó, N. P., & Feijó, T. E. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Revista UNIANDES Episteme*, 9(1), 3–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298174>
- Vera, M. C. (2023). Evaluación de los sistemas de transparencia en materia de empleo público en América Latina. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301008. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016457>
- Zambrano, A. E., & Esquivel, R. (2022). Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 2388–2400. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9401568>